

Management

Von Null auf 22 Filialen

Das eine Erfolgsrezept gibt es nicht. Viele Faktoren beeinflussen die Entwicklung des Geschäfts. Ein Besuch bei Volker Setzer.

FRITZ GEMPEL

Im Jahr 1988 gründete Volker Setzer seine Landmetzgerei in Wolpertshausen im Landkreis Schwäbisch Hall. Heute beschäftigt der Meister 22 Mitarbeiter und betreibt 22 Filialen. Hier beschreiben wir die Erfolgsfaktoren für dieses Wachstum.

1 Der Fleiß. In den Anfangsjahren seiner Selbstständigkeit ersetzte Volker Setzer mit seiner eigenen Arbeitskraft mindestens zwei angestellte Metzger. Er startete seinen Arbeitstag oft mitten in der Nacht. Er arbeitete nicht mit, sondern führte, wie ein Vorarbeiter im allerbesten Sinne, die Arbeiter an. Er war nicht nur der Chef, er war auch beim Schlachten und Zerlegen der Schnellste. Zu seiner Lebenserfahrung zählt: Wenn Mitarbeiter einen Chef haben, der selbst sehr viel arbeitet, haben sie ein Vorbild und werden nie faul.

2 Das Wollen. „Ich wollte immer Wachstum und habe stets alles dafür gegeben“, erklärt Volker Setzer sein wichtigstes Ziel. Wer sein handwerkliches Streben von Anfang an beobachten konnte, konnte dieses Ziel bereits ahnen.

3 Die Landwirtschaft. Die Landmetzgerei Setzer entstand aus dem elterlichen Bauernhof in Brachenbach. Wesentlich war der Bereich Schweinezucht. Für viele Bauern in Hohenlohe ist Volker Setzer „einer von uns“; ein ehrlicher, authentischer Sprecher für die Landwirtschaft in der Region. Den Bauern, die ihn beliefern, zahlt er für Stroh- und Offenstallhaltung mit Außenklima 40 Cent über der baden-württembergischen QZBW-Notierung. Die familiären Wurzeln und die bäuerlichen Lieferanten machen auch das Profil „Landmetzgerei“ glaubwürdig. Setzer weiß: Die Menschen in der Stadt fühlen eine Sehnsucht nach Lebensmitteln aus bäuerlicher Herkunft. Und seine Landmetzgerei füllt mit hochwertigen Fleisch, Fleischwaren und Wurst genau dieses Marktsegment.

4 Das Sortiment. Zunächst bietet Volker Setzer alles, was man von einer Landmetzgerei erwartet: Die lokale bäuerliche Her-



Gründer im Fleischerhandwerk: Volker Setzer eröffnete im Jahr 1988 seine Metzgerei und legte 1994 die Meisterprüfung ab. Foto: Michael Vogel

kunft der Tiere, die handwerkliche Eigenproduktion (mit sehr wenigen Ausnahmen), die regionale Schlachtung. Insbesondere die Frische lässt sich Setzer etwas kosten und erklärt: „Ich könnte beispielsweise den Kartoffelsalat fertig in Eimern billiger und vielleicht auch in einer ordentlichen Qualität zukaufen. Aber für die Leute hier in Hohenlohe wäre ich dann nicht mehr glaubwürdig. Also lasse ich es mich etwas kosten, und wir kochen und schälen jeden Morgen Kartoffeln.“ Weil nun Hohenlohe auch eine kulinarische Destination ist, bietet Setzer überdies Produkte für die gehobene feine Küche. Dafür arbeitet mit Renato Manzi sogar ein Koch mit Erfahrung aus der Sterne-Gastronomie bei ihm.

5 Das Gespür für Trends. Volker Setzer hat nie Marktforschung studiert, aber er hat sie in seiner Unternehmensführung verinnerlicht. Er schaut den Leuten auf den Mund: Was und wie wollen die Kunden essen? Als sich vor einigen Jahren der Trend zu neuen Cuts und Dry Aged abzeichnete, machte der Metzgermeister zusätzlich seinen Diplom-Fleischsommelier und baute einen „Meating-Room“ (Fleisch-Schauraum) im Hauptgeschäft in Wolpertshausen. Und weil die Kunden jetzt Lust haben, fleischfreie Alternativen zu probieren, entwickelte er zusammen mit seinem Gewürzspezialisten Avo einen Veggie-Burger.

6 Die Standorte. Von den heute 22 Filialen sind 20 stationäre Geschäfte; zwei sind Verkaufsfahrzeuge. In acht Filialen kooperiert Setzer mit der Rewe. Für ihn gibt es nicht den einen Standort-Typ. Der Metzgershop in der Vorkassenzonenzone eines Markts, die Filiale in einer Mall oder die gepachtete Fleischabteilung eines Supermarkts kennzeichnen seine Kooperationen mit dem Handel. Gleichermaßen übernimmt er auch regional renommierte Fleischer-Fachgeschäfte, die keinen Familien-Nachfolger haben: Die frühere Metzgerei Siegfried Hespelt in Schwäbisch Hall-Hessental oder die einstige Metzgerei Carle in Kupferzell sind

solche Beispiele. Aber so gut der Name der früheren Inhaber auch immer ist: Wenn das Geschäft zu einer Setzer-Filiale wird, wird neu geflaggt, und überall ist das Setzer-Logo erkennbar.

7 Die Partnerschaften. Volker Setzer denkt viel in der Kategorie „Partner“ und weniger an Konkurrenten. Natürlich könnten Metzger viel vom Lebensmitteleinzelhandel (LEH) lernen, sagt er. Er lerne auch im Miteinander mit der Rewe-Gruppe und lobt seinen Partner: „Bei Rewe Südwest arbeiten Menschen, die viel Ahnung von Fleisch haben und fachlich weit vorausdenken.“ Seine Partner sind ebenso die Kollegen aus dem Fleischerhandwerk. Trotz der harten körperlichen Arbeit in den Anfangsjahren seiner Metzgerei wirkte er viele Jahre in einem Erfahrungs-Kreis mit. Setzer erklärt: „Du brauchst Kollegen und Freunde an deiner Seite. Das sind ehrliche Ratgeber, die dir helfen, wenn du einmal ein Problem hast.“ Als Partner betrachtet Setzer auch seine Lieferanten. Er erklärt das am Beispiel von Avo: „Ich habe mit diesem Partner eine starke Fachberatung im Haus. Ich kann auf Experten zugreifen, die mir helfen, fachliche Fragen zu lösen. Mein Fachberater geht sogar am Sonntag ans Handy, wenn ich eine Frage habe. Das zählt mehr, als wenn ich einen Euro im Einkauf sparen kann.“

8 Die Familie. Volker Setzer hat das Unternehmen zusammen mit seiner Frau Sylvia aufgebaut. Wer die beiden beobachtet, erkennt die klassische Rollenverteilung in einer Unternehmerfamilie: Er repräsentiert nach außen und entscheidet. Doch die Entscheidungen sind stets mit der Ehefrau abgesprochen. Sie bremst ihn, wenn sein geschäftlicher Sturm und Drang zu stark ist – für Außenstehende ist dieses Bremsen aber nicht wahrnehmbar.

9 Das Risiko. Da ist eine starke Erfolgsgeschichte: Von Null auf 22 Filialen, und das alles in nur einer Generation. Aber es lief nicht immer alles glatt. Denn: Wachstum kostet Geld. Wer immer wieder Filialen eröffnet, entscheidet sich auch mal für den falschen Standort. Und nur wenige Neueröffnungen starten vom Umsatz her ab dem ersten Tag durch – die meisten Filialen müssen entwickelt werden. Und dann brachte ein Großbrand im Stammhaus erstmals existenzielle Sorgen. Das Wachstum eines Filialisten, so erklärt es Volker Setzer, braucht immer viel Mut zum Risiko. | afz 48/2022

Das Gespür für Trends

Mit neuen Burgern ist der Metzgerimbiß bei Setzer noch moderner geworden. Mit diesen Zutaten erweitern Sie die Burger-Varianten:

- **Buns:** Jedem Burger sein Burger-Brötchen (Bun). Mit Tomaten, Oliven oder Walnüssen im Teig; mit darauf gestreutem Sesam, Mohn und anderem „Superfood“ wird der Bun aufgewertet. Auch Laugenbrötchen und Vollkorn-Semmeln können einen speziellen Burger aufwerten.
- **Salat und Gemüse:** Rucola, Feldsalat, Römersalat, Radicchio oder Kräuter geben Geschmack und die „gesunde“ grüne Farbe. Tomate oder Gemüsepaprika ergänzen die Farbpalette mit Rot und Gelb.

■ **Käse:** Die verschiedenen Käse bestimmen den Burger-Geschmack wesentlich – neben den üblichen Scheibekäsesorten sind auch Cheddar, Schafkäse, Blauschimmelkäse oder Parmesan möglich.

■ **Bacon:** Klassischer Bacon oder doch mehr „Metzgerlike“ mit Kochschinken oder Schlnkenspeck? Zu mediterranen Varianten passen luftgetrocknete Schinken.

■ **Saucen:** Die Kombination verschiedener Saucen, die den Geschmack von Tomate, Rauch, Curry, Barbecue (BBQ) oder Sweet Chill transportieren, schafft die geschmackliche Einzigartigkeit.

■ www.landmetzgerei.de